

MARCO AURÉLIO DE ANDRADE E SOUZA

**O PERFIL DO ADMINISTRADOR DESPORTIVO
INFLUENCIANDO O ESPORTE AMADOR**

**Monografia apresentada como pré- requisito
para conclusão do Curso de Graduação em
Educação Física , Departamento de Educação
Física, Setor de Ciências Biológicas da UFPR.**

CURITIBA

1994

MARCO AURÉLIO DE ANDRADE E SOUZA

**O PERFIL DO ADMINISTRADOR DESPORTIVO
INFLUENCIANDO O ESPORTE AMADOR**

**Monografia apresentada como pré-requisito
para conclusão do curso de Graduação em
Educação Física, Departamento de Educação
Física, Setor de Ciências Biológicas da UFPR.**

ORIENTADORA: YARA COELHO

SUMÁRIO

Resumo.....	iv
1.0 Introdução.....	01
1.1. Problema	01
1.2. Delimitações.....	02
1.2.1. Local.....	02
1.2.2. Universo.....	02
1.2.3. Amostra.....	02
1.2.4. Variáveis.....	02
1.2.5. Época	02
1.3 Justificativa.....	03
1.4 Objetivos.....	05
1.5 Hipóteses.....	06
2.0 Revisão da Literatura.....	07
2.1. Administração: Conceito e Princípios.....	07
2.2. Objetivos da Administração.....	08
2.3. Funções Administrativas.....	10
2.3.1. Planejamento.....	11
2.3.2. Organização.....	13
2.3.3. Direção.....	15
2.3.4. Controle.....	17
2.3.5. Coordenação.....	19
3.0 Metodologia.....	21
3.1 Sujeito.....	21
3.2 Instrumento.....	21
3.3 Tratamento estatístico.....	22
4.0 Resultados e Discussões.....	23
5.0 Conclusões.....	25
Referências Bibliográficas.....	26
Anexos.....	27

RESUMO

Partindo-se da problematização do Esporte Amador, hipotetizou-se como um dos principais motivos, para a falta do seu desenvolvimento, o pouco conhecimento das teorias administrativas atuais por parte dos dirigentes dos clubes e associações da região de Curitiba. Buscou-se um esclarecimento maior sobre as teorias administrativas que fazem parte do conteúdo necessário ao trabalho de um Administrador Desportivo, iniciando-se pela conceituação da Ciência ou ato de administrar, onde aparece a definição de LOEN, citado por TEIXEIRA(198-, pág. 22): "Administrar é planejar, organizar, dirigir e controlar as atividades de outras pessoas, ou subordinados, para atingir ou ultrapassar objetivos definidos". Também foram pesquisadas neste estudo, os objetivos da Administração, que são os resultados a serem obtidos com todo o trabalho desenvolvido, e nos mostram a competência de todo o sistema. Nas definições apareceram cinco funções básicas da Administração: planejamento, organização, direção, controle, e coordenação, que foram abordadas separadamente para uma melhor compreensão das suas relações.

Com a parte teórica já desenvolvida, partiu-se então para a análise do perfil do Administrador Desportivo com relação à apreensão ou não dos conteúdos básicos necessários para um bom desenvolvimento do trabalho. Esta etapa foi desenvolvida com uma investigação através de questionários aplicados a dirigentes de clubes mantenedores do Esporte Amador da região de Curitiba. Os resultados desta análise de perfil mostrou que existe uma falta de conhecimento e de interesse em sua busca por parte dos dirigentes, mas não foi comprovado que este é o motivo da falta do desenvolvimento do Esporte Amador de Curitiba.

1.0 - INTRODUÇÃO

1.1 - PROBLEMA

Percebe-se hoje, nos clubes de Curitiba, pouco apoio ao Esporte e também falta de organização, que é facilmente observada em uma rápida visita aos mesmos.

Apoiar o Esporte hoje é muito mais do que simplesmente dar o local, o material, a condução e algumas refeições aos atletas. É dar também assistência médica, odontológica, nutricional, educacional, etc. Existe a necessidade de detectar a principal falha na organização dos clubes, para buscar soluções e conseqüentemente um maior desenvolvimento do Esporte. Partiu-se então de quem organiza todo o trabalho realizado pelos clubes na área desportiva, que são os Diretores, Gerentes e Coordenadores de Esporte, buscando dados que comprovem se os problemas são oriundos desta instância. Através de uma análise do perfil dos administradores, procurou-se comprovar que a falta de conhecimento das tendências administrativas atuais por parte dos dirigentes do Esporte Amador de Curitiba, deixa de promover o desenvolvimento adequado do Esporte Amador e de seus componentes mais importantes, que são os atletas.

1.2 - DELIMITAÇÃO

1.2.1- Local : Curitiba - PR

1.2.2- Universo : Clubes e/ou Associações mantenedores do Esporte Amador

1.2.3- Amostra : 10 clubes

1.2.4- Época : Março / 94 a Setembro / 94

1.3 - JUSTIFICATIVA

Nos dias atuais, o esporte amador tem sido um dos componentes importantes da formação do ser humano. Ele concentra o tempo dos adolescentes em um ambiente de trabalho e responsabilidade, fazendo com que eles adquiram as virtudes sociais necessária para sua vida .

Nós, professores de Educação Física, devemos considerar além do desenvolvimento das qualidades físicas dos atletas, também o desenvolvimento das qualidades morais e intelectuais, porque um bom atleta não é só aquele que sabe jogar, mas também aquele que sabe conversar, orientar colegas, decidir e até ensinar, pois uma equipe só alcança os seus objetivos quando se desenvolve como um todo.

Quando um planejamento é mal feito, e uma equipe não alcança os objetivos pretendidos, os atletas que têm um grande potencial podem ser desmotivados pelas derrotas e insucessos.

Sem dúvida uma administração bem estruturada, com uma equipe de trabalho eficiente fará com que os clubes e associações que mantêm equipes de esporte amador, tenham um desenvolvimento melhor e, conseqüentemente, um maior rendimento de suas equipes nas competições, até chegar a um nível de destaque.

Foi com a preocupação de proporcionar aos atletas um desenvolvimento ótimo através de uma melhoria na área administrativa que realizou-se esta pesquisa. São necessários maiores conhecimentos relativos às formas e teorias de administração por parte de nossos dirigentes, que deverão se preocupar mais com sua formação.

Desta pesquisa constam as teorias administrativas mais desenvolvidas e utilizadas, com o intento de mostrar o caminho que se deverá seguir para alcançar um esporte amador mais

desenvolvido. Também demonstra o perfil geral atual dos administradores, com o intento de diagnosticar quem administra e como administra.

1.4 - OBJETIVOS

1.4.1-Analisar o perfil dos administradores dos Clubes Amadores de Curitiba.

1.4.2-Revisar as teorias administrativas aplicáveis à Administração de clubes de Esporte Amador.

1.5 - HIPÓTESES

_ A maioria dos dirigentes dos Clubes de Esporte Amador de Curitiba, não tem uma boa formação em Administração.

2.0 - REVISÃO DE LITERATURA

2.1- ADMINISTRAÇÃO: CONCEITO E PRINCÍPIOS

Entendendo a importância da ciência da Administração para a nossa sociedade e buscando uma lógica para a efetivação deste trabalho, partiu-se da conceituação básica de Administração, com o enunciado de LOEN, citado por TEIXEIRA (198- , Pág. 22) : “ Administrar é planejar, organizar, dirigir e controlar as atividades de outras pessoas, ou subordinados, para atingir ou ultrapassar objetivos definidos”. Outro conceito importante é o do Pai da Administração TAYLOR, citado por PESCH (1977, pág. 3-4), que fala que a administração é “ o bem máximo para toda sociedade, e só pode ser realizado através da cooperação da administração e do trabalho, na aplicação dos métodos científicos a todos os esforços e empreendimentos comuns. (...) alguns princípios desta, como o método científico que consiste em: a) Seleção de trabalhadores; b) determinação de serviços e tarefas; c) ambiente adequado de trabalho; d)a administração deve realizar o trabalho de planejamento, organização e controle “.

JUCIUS e SCHLENDER, citados por TEIXEIRA (198- , pág. 27), “ afirmam que há necessidade de nos preocuparmos com os seguintes fatores: filosofia, objetivos, funções, política, faculdades humanas, fatores do meio, normas, estrutura de organização”.

Para nós, professores de Educação Física, o mais importante é o fator chamado Faculdades Humanas.

O fator Faculdades Humanas nos dá a idéia da presença de pessoas na organização, e que a elas são confiadas, direta ou indiretamente , as funções. A sua importância se reflete na necessidade de selecionar, treinar, aperfeiçoar e qualificar, indivíduos para assumirem com eficiência, seus papéis, dentro das equipes de trabalho. (TEIXEIRA, (198-), pág.28).

A questão da formação do administrador é outra preocupação importante da empresa ou clube. “Deve a empresa não apenas cuidar do desenvolvimento dos atuais dirigentes, mas do preparo daqueles que venha a necessitar a curto ou a longo prazo. Só assim poderá garantir sua própria sobrevivência”(MATOS, 1981, pág. 80). A formação deste profissional deve preocupar-se com o futuro. Para PETER DRUCKER, citado por MATOS(1981, pág. 80), “ É preciso criar administradores capazes de enfrentar as tarefas de amanhã, não as tarefas de ontem.”

2.2 - OBJETIVOS DA ADMINISTRAÇÃO

Abordados os princípios da ciência administrativa, busca-se a compreensão da relação do objetivo com o todo. “Conceitualmente, objetivos são resultados qualificados, previamente estabelecidos, que devem ser atingidos e mantidos durante um período de tempo. Orientam o desempenho, exprimem uma política quantificada e implicam em continuidade” (TEIXEIRA, (198-), pág.50). Para um bom desempenho dos clubes a formulação dos objetivos deve ser cuidadosamente estudada e as condições materiais, financeiras e humanas dos clubes devem ser suficientes para alcançar os objetivos. Um dos fatores que se faz determinante para isto é a satisfação das necessidades de todos os integrantes das equipes de trabalho, considerando-se esta, os funcionários, técnicos e atletas.

Esta satisfação chamamos também de objetivos pessoais. “A organização não pode funcionar bem sem a cooperação de todos que participam do organismo social (sócios, proprietários e empregados), motivo porque deve ser levada em conta a satisfação dos objetivos pessoais de todos que participam da organização” (PESCH, 1977, pág. 6).

Para se alcançar todos os objetivos, um ponto muito importante é a eficiência que é definida como “ a execução da coisa certa, no tempo certo, no lugar certo e pela pessoa certa”(PECSH, 1977, pág. 13). Sem dúvida a eficiência deve ser requisito básico para se aceitar um funcionário, técnico ou atleta, em um clube, pois é ela que empurra uma equipe em direção a um objetivo.

Para PETER DRUCKER, o sistematizador do método de Administração por Objetivos (APO), citado por SILVA(1979,pág. 38-39):

A participação na fixação dos objetivos e a autocorreção permitiam um escape para os atritos crescentes, originados pelo excesso de pressão de cima para baixo. Antes da Administração por Objetivos essa pressão era exercida no sentido de obter resultados que não estavam claramente definidos para os gerentes, e que eram avaliados através de métodos empíricos e irreais. Como a administração média se recusasse a aceitar pacificamente as avaliações e as pressões exercidas, era tida como rebelde pelos superiores, os quais aumentavam, em represália as pressões e os controles.

J. B. LODI, que acredita-se ser o pioneiro deste método no Brasil, citado por SILVA(1979, pág 40), define o método de APO como:

Um método através do qual todas as gerências de uma empresa estabelece metas para suas operações no início de cada exercício, em consonância com as metas gerais do empreendimento, fixadas pelos acionistas através da diretoria (...) esses objetivos não incluem tarefas rotineiras, que todo gerente normalmente executa, mas planos de ação e melhoramentos que melhor contribuem para a consecução dos resultados-chave da empresa.

Examinando qualquer plano de ação observamos que todos apontam para algo, que é definido como objetivo, este objetivo pode ser de três tipos: 1º Objetivos finais ; 2º Objetivos

intermédios; 3º Objetivos imediatos. Os dois primeiros tem caráter permanente e o terceiro é de caráter transitório, puramente contingente.

2.3- FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS

As funções do administrador, quando ocupa um nível de administração, são basicamente as mesmas, seja ele um diretor, um supervisor ou se situe no último nível de chefia de uma organização. Na condição de administradores, porém, todos aqueles que procuram atingir objetivos grupais através de pessoas, estão comprometidos com o mesmo tipo de funções básicas. E os fundamentos que orientam as tarefas administrativas aplicam-se a qualquer área do conhecimento, no seus diversos tipos de empreendimento e em qualquer cultura. A coordenação de todos os recursos, físicos, financeiros, humanos, é a tarefa mais importante do administrador e ela é desincumbida através das funções administrativas. Segundo PESCH(1977, pág.22) a função administrativa “comporta as atividades de: planejamento, organização, comando, coordenação, supervisão e controle”. Muito próximo desta, vem a conceituação de TEIXEIRA((198-), pág. 59), que diz : “Embora os posicionamentos dos autores e estudiosos da Administração variem, para efeito da nossa proposta, abordaremos as seguintes FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS: *PLANEJAMENTO *ORGANIZAÇÃO *DIREÇÃO *CONTROLE *COORDENAÇÃO”. Estas definições seguem a teoria de FAYOL, citados por SILVA (1979, pág. 29) ,que diz que a “função administrativa se subdivide nos seguintes passos ou elementos :

- Previsão: é perscrutar o futuro e traçar o programa de ação.
- Organização: é constituir o duplo organismo material e social da empresa .

- Comando: é dirigir o pessoal.
- Coordenar: é ligar , unir e harmonizar todos os atos e todos os esforços.
- Controle: é velar para que tudo corra de acordo com as regras estabelecidas e as ordens dadas.

Com o grau de desenvolvimento que atingimos presentemente na Administração, a função administrativa de Fayol sofreu desdobramentos aparecendo outros elementos que são tão importantes quanto os básicos, e que segundo SILVA(1979, pág, 29) , são os seguintes : “ Pesquisa; previsão; planejamento; organização; implantação; comando; coordenação; relações humanas ; motivação ,participação e liderança; controle; avaliação.” Este desenvolvimento se faz necessário para todo processo, e sem ele, tudo se manteria num nível sempre igual. Considerando o esporte, sempre deve-se melhorar, pois, uma equipe que é vice-campeã, não pode sempre ficar neste mesmo nível, deve almejar o título de campeã.

As cinco funções básicas citadas por Fayol, procuram sintetizar o funcionamento de uma organização:

2.3.1-PLANEJAMENTO

Existe uma certa dificuldade, quando da conceituação da função do planejamento nos clubes, de estabelecer a sua real amplitude e abrangência. Conceitualmente tem-se várias teorias que definem planejamento segundo sua filosofia, política, e outras ciências envolvidas. Para OLIVEIRA(1987, pág. 20), “planejamento pode ser conceituado como um processo, os aspectos abordados pelas dimensões anteriormente apresentadas, desenvolvido para o alcance de uma

situação desejada de um modo mais eficiente e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa.” Planejamento não deve ser confundido com previsão, projeção, predição, resolução de problemas ou plano, todas palavras existentes no vocabulário administrativo. O que outros chamam de planejamento, RONCHI (1976, pág. 34), chama de programação, onde:

” Programar é de fato prever , lançar uma ponte sobre o futuro, indicar o caminho que a empresa deverá percorrer. Programar é adequar-se às mutáveis exigências da vida e do trabalho, definindo novos objetivos a serem alcançados e novos meios a serem seguidos”.

O planejamento é a função administrativa que determina antecipadamente o que se deve fazer e quais os objetivos que devem ser atingidos. O planejamento é um modelo teórico para uma ação futura . Visa dar condições racionais para que se organize e se dirija o sistema a partir de certas hipóteses acerca da realidade atual e futura. O planejamento é uma atividade conscientemente desenvolvida para a continuidade das atividades da empresa e seu “focus” principal é a consideração objetiva do futuro. (CHIAVENATO, 1987, pág. 274).

Buscando ainda outras definições de planejamento, temos a de SILVA(1979, pág. 48), que diz: “O planejamento é comumente definido como a tomada antecipada de decisões tendo em consideração uma situação desejada no futuro. Subordina-se evidentemente a filosofia de administração que adotamos.” SILVA(1979,pág, 48), coloca dois tipos de planejamento, o **estratégico**, que é o de mais longo prazo, e o **tático** , de mais curto prazo, já OLIVEIRA(1987, pág, 20) coloca três tipos de planejamento, estes muito próximos da afirmação de SILVA, mas mais completo, que são os tipos: planejamento estratégico ; planejamento tático; e planejamento operacional. Para os clubes de esporte amador que dependem dos calendários das federações, que chegam na maioria das vezes na última hora , precisam muito ter conhecimento sobre como e o que são estes planejamentos.

Planejamento estratégico: pode ser conceituado como um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com o seu ambiente. O planejamento estratégico é de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e que diz respeito tanto a formação de objetivos quanto a seleção dos cursos de ação a serem seguidos para a sua consecução, levando em conta as condições externas e internas à empresa e sua evolução esperada. **Planejamento tático:** tem por objetivo otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo. Portanto, trabalha com os objetivos e desafios estabelecidos no planejamento estratégico. O planejamento tático é desenvolvido a níveis organizacionais inferiores, tendo como principal objetivo a utilização eficiente dos recursos disponíveis para a consecução de objetivos previamente fixados, segundo uma estratégia predeterminada. **Planejamento operacional:** pode ser considerado como a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas. Portanto, nesta situação tem-se, basicamente, os planos de ação ou planos operacionais.
(OLIVEIRA, 1987, pág. 32)

Segundo o professor de Educação Física TEIXEIRA((198-), pág. 64), “ a função de planejar é definida como a análise de informações relevantes do presente e do passado e a avaliação dos possíveis desenvolvimentos futuros, de forma que um curso de ação seja determinado e que torne possível à organização atingir seus objetivos já determinados.” Para uma equipe de esporte, a análise das informações presentes e passadas são chamadas de “escarte”, que nada mais é do que a coleta de dados do desempenho dos atletas e das equipes, inclusive adversárias, nos treinos e jogos, para que se faça uma avaliação e direcionem todo o trabalho para um desenvolvimento futuro, na busca de seus objetivos que são os títulos.

2.3.2-ORGANIZAÇÃO

Toda a base da Organização está contida na função anterior que chamamos de Planejamento. E em termos sequenciais, ela antecede as funções administrativas de Dirigir e

Controlar. JUCIUS e SCHLENDER, citados por TEIXEIRA ((198-), pág. 87), definem organização como: “Num certo sentido, a organização monta a máquina que será dirigida e controlada na execução dos planos estabelecidos.” A organização é composta de uma série de relações, não só de atividades, como de autoridade. Seguindo este enfoque, “a característica fundamental desta função é idealizar e manter sistemas de papéis e posições ocupados por pessoas.”(TEIXEIRA,(198-), pág. 88). RONCHI(1976, pág. 45), define organização como “a determinação e o relacionamento dos vários fatores conexos para a realização do plano estabelecido”, o autor ainda fala dos fatores e podemos resumi-los em tangíveis: equipamentos, maquinaria, pessoal , capital , e fatores intangíveis : coleta de informações organizativas, atribuição de funções e de tarefas, definição das relações entre os vários elementos componentes da organização , atribuição de autoridade , definição dos termos temporais de referência para a execução das várias fases. Já para CHIAVENATO(1987, pág. 299), existem quatro componentes da organização , que são: 1 - tarefas (a distribuição do trabalho entre um grupo de pessoas requer que o trabalho seja dividido e a especialização do trabalho requer a execução de tarefas.), 2 - pessoas(cada pessoa é designada para um parte específica do trabalho global), 3 - órgãos(o trabalho e as pessoas são agrupados em órgãos, na medida em que envolvam características ou objetivos similares), 4 -relações(entre os órgãos, entre as pessoas e seu trabalho, entre as pessoas em diferentes setores da empresa.).

Pode-se relacionar a função Organização em gráficos que representam a estrutura de uma empresa e as relações de autoridades que ocorrem. Estes gráficos são mostrados por TEIXEIRA ((198-), pág. 40), de três formas: 1- Organograma - mostra principalmente a hierarquia dos órgãos e as relações de subordinação. 2 - Harmograma - representa o fluxo de trabalho indicando as

operações a serem feitas. 3 - Fluxograma - indicam todas as etapas de um serviço e as rotinas de trabalho.

Existem alguns princípios da administração que são aplicados à organização, são eles :

1. Princípio da Especialização - concentração de esforços em uma área limitada para incrementar a qualidade e a quantidade na produção.
2. Princípio da Definição Funcional - o conteúdo de cada posição e as relações formais entre os ocupantes devem ser claramente definidos.
3. Princípio da Paridade da Responsabilidade e Autoridade - salienta que a autoridade necessária para tanto deve corresponder à responsabilidade.
4. Princípio das Funções de “Staff” e de Linha - “Staff” não está ligado diretamente aos objetivos da empresa , só auxilia um determinado setor, já os “de Linha “, fazem parte dos objetivos da empresa.
5. Princípio Escalar - cadeia de relações diretas de autoridade de superior para um subordinado.

O que se pode avaliar em uma rápida análise é que o esporte, de uma maneira geral, sofre pela falta desta organização . Em um clube de porte pequeno, como a maioria dos clubes de Curitiba , observa-se tarefas sendo acumuladas por um só cargo, na intenção de racionalizar os gastos , e com estas atitudes leva-se as pessoas a não exercerem de forma eficiente suas funções .

2.3.3- DIREÇÃO

A função de direção relaciona-se diretamente com a maneira pela qual o objetivo é alcançado através da orientação das operações que devem ser executadas, “pode também ser vista como a ação de liderança sobre um grupo de pessoas, ou uma equipe, definindo objetivos, traçando os cursos de ação ou a forma de atingi-los, e fixando diretrizes para os agentes executores.” (TEIXEIRA, (198-), pág. 119). Segundo RONCHI(1976, pág. 50), devemos atender os seguintes pontos básicos: Importância das relações humanas; os meios de comunicação; criação de um sistema eficiente de comunicações internas. É através da direção que os componentes de uma organização, ou de uma equipe, passam a compreender e cooperar, com eficiência e eficácia, para o atingimento dos objetivos da organização ou de suas unidades organizacionais. Segundo RONCHI, (1976, pág 49), “a função de dirigir é pertinente à realização das fases programadas, através das obras dos subordinados”.

Segundo LOEN, citado por TEIXEIRA((198-), pág. 123) , a direção pode ser dividida em sete elementos: “1- Formação de quadro de pessoal. 2- Treinamento. 3- Supervisão. 4- Delegação. 5- Motivação. 6- Aconselhamento. 7- Coordenação.” Diferente disto é a colocação de JUCIUS e SCHLENDER, citado por TEIXEIRA, ((198-), pág. 123), onde o trabalho de um executivo consiste nas seguintes subfases: “1- Traduzir os planos dos superiores em planos e ordens imediatos; 2- Emitir ordens específicas, instruções e comunicações; 3- Supervisionar e avaliar os esforços correntes; 4- Motivar os esforços correntes.” Pode-se observar que a definição de a divisão da direção pode mudar de um autor para outro, mas nunca perde sua ótica geral, que é direcionada ao pessoal e às atividades desenvolvidas pela empresa ou clube.

Existem alguns princípios gerais de administração que são aplicados à direção, esses princípios são bem desenvolvidos na obra de CHIAVENATO (1987, pág. 326-334), que são: 1- Princípio da unidade de comando - cada subordinado deve prestar contas a um superior somente. 2- Princípio da delegação - designação de tarefas, a delegação de autoridade e a exigência de responsabilidade para a sua execução. 3- Princípio da amplitude de controle - refere-se ao número de pessoas sobre as quais um chefe pode supervisionar eficientemente. 4- Princípio da coordenação ou das relações funcionais - atividades preventivas e corretivas dos riscos da divisão do trabalho, convergindo e harmonizando.

Esta sem dúvida é a função que mais dispende tempo, pois ela deve existir durante todo o tempo da direção. Aqui muitos dirigentes pecam quando deixam de confiar ou de apoiar seus subordinados, e com isto quebram todo fluxo das operações necessárias para o desenvolvimento do trabalho.

2.3.4 - CONTROLE

O controle serve para comparar o executado com o planejado. Nele mede-se o desempenho, comparando-se objetivos e planos. Através dele, todo administrador procura certificar-se de que o que está sendo executado, corresponde ao que se tinha intenção de fazer. Segundo CHIAVENATO (1987, pág. 335), o controle pode ser usado para:

- 1- Padronizar o desempenho, através de inspeções, supervisão, procedimentos escritos ou programas de produção.

2- Proteger os bens organizacionais de roubos , desperdícios e abusos , através de exigências de registros escritos, procedimentos de auditoria e divisão de responsabilidades.

3-Padronizar a qualidade de produtos ou serviços oferecidos pela empresa , através de treinamento de pessoal , inspeções, controle estatístico de qualidade e sistemas de incentivo .

4- Limitar a quantidade de autoridade que está sendo exercida pelas várias posições ou pelos níveis organizacionais, através de descrições de cargos, diretivas e políticas, regras e regulamentos e sistemas de auditoria .

Segundo KOONTZ e O'DONNELL, citados por TEIXEIRA ((198-), pág. 129),

“controlar é avaliar e corrigir as atividades dos subordinados para garantir que tudo corra conforme os planos. Logo , é medir o desempenho, contra metas e planos . O controle indica onde estão os desvios negativos e, ao por em ação medidas para corrigir esses desvios, ajuda a assegurar a realização dos planos.”

O controle acontece por estágios, pois ele é desempenhado em relação a alguma coisa, e em razão disso, os autores dividem as atividades de controle em três estágios:

- Controle preliminar- controle antes que sejam desempenhadas as atividades que serão controladas ;
- Controle concorrente- controle durante o desempenho das atividades que serão controladas;
- Pós-controle- controle depois do desempenho real das atividades que devem ser controladas.

Como a função Controle é fundamental para qualquer nível de administração e é essencialmente a mesma, independente do tipo de atividade, sua importância cresce, tanto para Professores de Educação Física, como para Administradores Desportivos. Isto é corroborado por

COSTA(1979, pág. 11), quando afirma que “essa função administrativa é certamente uma das mais compreensíveis para os profissionais da Educação Física e Desportos, uma vez que a formação técnica da área é naturalmente orientada para a observação e correção”.

2.3.5- COORDENAÇÃO

Quando pessoas desenvolvem esforços conjugados com vistas a atingir os mesmos objetivos, por certo, um resultado mais eficaz será conseguido se as suas ações forem coordenadas. A coordenação está ligada aos princípios da divisão do trabalho uma vez que, ao se distribuir tarefas por várias pessoas, para que o trabalho seja efetivo, é necessário uma coordenação de seus esforços. A necessidade de coordenar as ações individuais, surge do fato de existirem opiniões divergentes de como atingir os objetivos da organização ou harmonizar objetivos individuais e grupais .

As posições dos autores e estudiosos de Administração , embora em nada prejudiquem os entendimentos sobre coordenação, apresentam-se de modos distintos. Alguns falam de coordenação como função administrativa, outros entendem-na como função à parte, outros vêem-na uma super função, ou ainda como a essência da administração.

A coordenação foi definida por FAYOL, citado por RONCHI(1976, pág. 54), como “ a tarefa de harmonizar as várias atividades, a fim de assegurar o sucesso da empresa. Na coordenação se acha, com efeito, resumidas todas as funções administrativas, e podemos dizer que a coordenação é a principal finalidade interna da direção de cada estabelecimento.” A grande

diferença entre os estudiosos que definem coordenação, está no ponto de abrangência, uns a relacionam com as tarefas, outros com o pessoal, e é mostrando esta diferença que apresentam-se duas citações de TEIXEIRA((198-), pág. 135): MOONEY, diz que “coordenação é a distribuição ordenada do esforço do grupo, a fim de obter unidade de ação na consecução de um fim comum.” LOEN, diz que “coordenar- cuidar para que as atividades sejam executadas relativamente à sua importância com um mínimo de conflito.”

Através de estudos , pode-se observar que existem diferentes tipos de coordenação. A exemplo do que fala THOMPSON, citado por TEIXEIRA ((198-), pág. 136), que cita três tipos de coordenação:

COORDENAÇÃO POR PADRONIZAÇÃO - é a que requer a instituição de rotinas ou regulamentos que coagem a ação de cada unidade ou posição em rumos conndizentes com os tomados por outros do relacionamento interdependente;

COORDENAÇÃO POR PLANO - é a que envolve a instituição de uma programação para as unidades interdependentes, através da qual suas ações poderão então ser governadas;

COORDENAÇÃO POR AJUSTE RECÍPROCO - é a que diz respeito a transmissão de novas informações durante o processo de ação.

Portanto, no levantamento de perfil dos dirigentes, analisou-se as respostas fazendo-se uma relação com os conhecimentos básicos de administração, por considerarmos ser o que uma pessoa responsável pela parte administrativa deva ter.

3.0 - METODOLOGIA

3.1 - SUJEITO

Para a análise do perfil do administrador foi usado a **INVESTIGAÇÃO ATRAVÉS DE QUESTIONÁRIOS**, sendo que em algumas das visitas conseguiu-se uma entrevista mais detalhada, mas a maioria dos dirigentes não puderam receber pessoalmente, permitindo apenas que fosse entregue o questionário, para recebê-lo posteriormente. Com isto não conseguiu-se todas as informações pretendidas. Houve ainda casos em que nem recebeu-se os questionários de volta, tornando reduzido o numero de dados para chegar-se as conclusões.

3.2 - INSTRUMENTOS

Foi utilizado na pesquisa de campo o seguinte questionário:

- 1- Qual seu cargo hoje?
- 2- Como você chegou até ele?
- 3- Qual sua formação universitária?
- 4- Você tem algum curso de especialização na área administrativa?
- 5- Quanto tempo você já trabalha nesta área?
- 6- Como você vê a relação do esporte amador com a administração?
- 7- Qual é a estrutura administrativa do seu clube ou associação?
- 8- Você segue um planejamento no seu clube?
- 9- Qual a importância do planejamento na sua administração?
- 10- Fale-me um pouco sobre o tipo de planejamento que você utiliza.

3.3 - TRATAMENTO ESTATÍSTICO

Foram feitos calculos percentuais sobre o total de questionários respondidos, analisando-se cada item individualmente.

4.0 - RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nste capítulo, fez-se todas as considerações sobre os questionários respondidos. Foram aplicados um número de dez questionários , mas apenas sete foram devolvidos.

Seguem-se as respostas a cada item com os respectivos percentuais:

- Quantos profissionais da área administrativa tem formação universitária em:
 - a) só Educação Física - 85,7%
 - b) só Administração - nenhum
 - c) Educação Física e Administração - 14,3%
 - d) nenhuma - nenhum

- Como foi a evolução de seu cargo:
 - 57,1% evoluíram de um posto inferior no clube até chegar ao atual.
 - 28,6% foram indicados ou contratados
 - 14,3% fizeram concurso.

- Quantos fizeram especialização na área administrativa:
 - a) Educação Física + especialização - 57,1%
 - b) Administração + especialização - nenhum
 - c) Educação Física + Administração + especialização - 14,3%
 - d) não fizeram - 28,6%

Obs: Todos os cursos de especialização foram apenas extensões.

- A quanto tempo já trabalha na área da administração:
 - a) Até cinco anos - 28,6%
 - b) De cinco a dez anos - 42,9%
 - c) Mais de dez anos - 28,6%

- Quantos consideram as relações da Administração com o Esporte Amador:
 - a) Determinante no seu processo - 57,1%
 - b) Auxilia no processo - 42,9%
 - c) Não determina - nenhum

- Quatos usam planejamento em seus clubes:
 - 100%

- Quantos sabem como funciona a organização do seu clube (estrutura organizacional):
 - a) Sabem bem - 71,4%
 - b) Conhecem mais ou menos - 28,6%
 - c) Não conhecem - nenhum

- Quantos consideram que o planejamento:
 - a) Determina os resultados obtidos pelas equipes - 42,9%
 - b) Auxilia nos resultados das equipes - 57,1%
 - c) Não influência nos resultados - nenhum

5.0 - CONCLUSÕES

Como a proposta deste trabalho monográfico era, de levantar o perfil do atual administrador do Esporte Amador da região de Curitiba, a principal conclusão que podemos chegar, é a de que nossos dirigentes tem uma formação muito deficitária no que diz respeito a Administração. Outras conclusões mais diretas também foram extraídas das respostas dos questionários, tais como: nossos dirigentes não tem se preocupado com a obtenção de novos conhecimentos, ou até de reciclagens, pois eles não tem feito cursos de aprimoramento; eles, na sua maioria, não mostraram uma segurança no que diz respeito a organização e planejamento de seu clube.

Esta situação só mostra de maneira mais clara a nossa realidade, pois é difícil ver um clube de Esporte Amador de Curitiba destacando-se no cenário nacional, e se não fizermos algo para que isto mude, continuaremos a fazer com que nossos atletas treinem durante muito tempo para não atingirem seus objetivos.

As mudanças dependem exclusivamente de nós mesmos, profissionais que trabalham diretamente com alguma função ligada ao Esporte Amador.

Novos estudos poderão nos mostrar de uma maneira mais clara qual é a realidade da Administração Desportiva e quais os melhores caminhos a se seguir para que possamos resolver os problemas existentes com o Esporte Amador.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração**. 3. ed. São Paulo: Editora McGraw Hill, 1987.

COSTA, Lamartine Pereira da. **Noções de administração para profissionais da educação física e desportos**. Brasília: Departamento de documentação e divulgação, 1979.

MATTOS, Francisco Gomes de. **Administração para crescimento empresarial**. 4. ed. Rio de Janeiro: Editora livros técnicos e científicos, 1981.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico**. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1987.

PESCH, Prentice Pereira. **Administração e controle**. Curitiba: (s.n.), 1977.

RONCHI, Luciano. **Organização, métodos e mecanização**. 6. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1976.

SILVA, Jairo Santos da. **Administração por objetivos: uma abordagem prática**. São Paulo: Editora Atlas, 1979.

TEIXEIRA, Octávio. **Educação física e desportos: administração**. Brasília: MEC, (198-).

ANEXOS

Questionários aplicados aos Dirigentes dos Clubes de Esporte Amador

PARANÁ CLUBE

Joslei Luiz de Carvalho

1- Qual seu cargo hoje?

R-Gerente de esportes

2-Como você chegou até ele?

R-Entrei no Paraná Clube na função de Coordenador de esportes e com a nova estrutura administrativa da nova gestão fui promovido ao cargo atual.

3- Qual sua formação universitária?

R- Curso de Educação física pela Universidade Católica do Paraná

4-Você tem algum curso de especialização na área administrativa?

R-Não

5- Quanto tempo você já trabalha nesta área?

R- Dois anos

6- Como você vê a relação do esporte amador com a administração ?

R- No Paraná Clube essa relação é muito boa , pois a base de um bom trabalho depende de alguns recursos como : material humano=Professores qualificados e bem remunerados;material esportivo=quadras , bolas, redes , etc.; verbas para competições =taxas para federações, arbitragem, Colégio dos atletas, alimentação , competições fora de Curitiba.

7- Qual a estrutura administrativa do seu clube?

PRESIDÊNCIA
VICE-PRESIDENTE DE ESPORTES DE QUADRAS E OUTROS ESPORTES
GERÊNCIA DE ESPORTES
SEDE E SUB-SEDES
AUXILIAR DE ESPORTES
PROFESSORES
TÉCNICOS
VOLEIBOL E BASQUETEBOL
FUTEBOL DE SALÃO
HANDEBOL
FUTEBOL DE AREIA E SUÍÇO
JUDÔ E KARATÊ
NATAÇÃO E HIDROGINÁSTICA
TÊNIS DE CAMPO E DE MESA
CONDICIONAMENTO E MUSCULAÇÃO
FUTEBOL DE BOTÃO E SALA DE JOGOS
GINÁSTICA FEMININA
ATLETISMO
BEISEBOL
BOLÃO

8-Você segue um planejamento em seu clube?

R- Sim , temos um calendário esportivo , que é dividido em duas classes: 1º Social, são competições internas onde só participa quem é associado e está em dia com suas obrigações (manutenção).

2º Federações: são atletas que tem um contrato com o clube , recebem bolsa de estudo e salários para competições metropolitanas , estaduais, e nacionais .

9- Qual a importancia do planejamento na sua administração ?

R- O meu departamento , tem como finalidade principal, desenvolver o intercâmbio social e desportivo entre os associados , com o objetivo de oportunizar que eles mantenham suas atividades físicas através de seu desporto favorito .

10- Fale-me um pouco sobre o tipo de planejamento que você utiliza.

R- O planejamento esportivo , visa atender diversas faixas etárias , níveis sócio econômico e nível técnico. É muito importante uma competição forte no início do ano, pois o associado está voltando de férias e este evento vai trazê-lo de volta ao clube . Separar os níveis técnicos como primeira e segunda divisão , colocando rebaixamento e classificação para o próximo ano. No inverno como cai a frequência no clube , criamos a OLIMPÍADA DE INVERNO, com quize modalidades, sócios com idade de oito a oitenta anos; no segundo semestre COMPETIÇÃO NA PRIMAVERA , quando o clima é mais agradável , para os veteranos acima de 35 anos , torneios de futebol , voleibol, em todas as sub- sedes do clube com inscrições no local da competição.

Planejamento de competições federadas - no 1º semestre as competições são metropolitanas , mas no 2º os campeonatos estaduais temos planejamentos com viagens , contratação , transferência de atletas.

Nessas competições o importante é manter contato quase que diário com as federações , para verificar as taxas de arbitragem , locais de jogos , jogadores em condições de jogo , etc..

Para trabalhar com os associados temos professores formados , acadêmicos em Educação Física e auxiliar de esportes .

Com atletas federados , professores formados , técnicos , preparador físico , médicos e fisioterapeutas

1- Qual seu cargo hoje ?

Atualmente exerce a função de Gerente de Esportes.

2- Como você chegou até ele ?

Iniciei trabalhando como Auxiliar de Esportes, e depois de três meses fui promovido ao cargo atual.

3- Qual sua formação universitária ?

Curso Administração de Empresas na UFMG, e atualmente estou cursando o 3º ano de Educação Física na UFPR

4- Você tem algum curso de especialização na área administrativa ?

Realizei uma viagem para Moscou, para o curso de Treinamento Desportivo-Alto Nível, e uma das disciplinas foi Gerenciamento Desportivo. Em Pocos de Caldas-MG fiz o curso de Marketing Esportivo.

5- Quanto tempo você já trabalha nesta área

Na área específica de gerenciamento, estou trabalhando há 1 ano e 8 meses. Anteriormente, tive a oportunidade de organizar duas competições de atletismo das Forças Armadas, em Belo Horizonte-MG.

6-Como você vê a relação do esporte amador com a administração?

Esta relação tem que ser o mais íntima possível, pois sabemos que o esporte amador tem dificuldades para conseguir verbas e patrocínio, e quando consegue, torna-se importante saber administrar.

7-Qual é a estrutura administrativa do seu clube ou associação?

Organograma Vertical. Temos o Presidente, Vice-Presidente, Conselheiros, Diretorias, Gerências, Departamentos e Setores.

8-Você segue um planejamento no seu clube?

Existe um planejamento geral anual do clube. Cada Diretoria elabora o seu planejamento anual, que é submetido à avaliação do Conselho e dos Diretores, para aprovação.

9-Qual a importância do planejamento na sua administração?

No Departamento de Esportes, possuímos um planejamento anual, que é dividido em dois semestres, que por sua vez dividem-se em três trimestres. Nesta última fase é que temos a orientação de que fazer, como e quando realizar.

10- Fale-me um pouco sobre o tipo de planejamento que você utiliza?

O planejamento é abrangente e tentamos fazer com que seja o mais detalhado possível, para evitarmos contratempos de última hora. Verifica-se adequação de datas, espaço físico a ser utilizado, material a ser empregado, verba necessária, pessoal capacitado e alternativas para possíveis problemas.

Edson R. Silva

1- Qual seu cargo hoje ?

Gerente de Esportes

2- Como você chegou até ele ?

Através de processo seletivo com outras
candidatos à vaga.

3- Qual sua formação universitária ?

Educação Física e especialização
em Análise de Sistemas Educacionais

4- Você tem algum curso de especialização na área administrativa ?

A nível de "specialization" não, mas
diversos de contabilidade e administração.

5- Quanto tempo você já trabalha nesta área

A nível de administrador desde
1972, e especificamente na
área de Ed. Física há quase
9 anos.

6-Como você vê a relação do esporte amador com a administração?

Em diversos setores, privados ou não, escolas, clubes, etc, ainda não se dá a devida importância, pois tratam o esporte amador sem a devida relevância ao tempo em que sempre esperam resultados imediatos e à nível "profissional", mas, longe de uma administração eficaz e planejamento adequado.

7-Qual é a estrutura administrativa do seu clube ou associação?

Presidente - Vice-Presidente

Diretor de vários setores / Sub-Diretor

Gerência de vários setores

Encarregados de setores

Coordenadores de setores

8-Você segue um planejamento no seu clube?

Sim. Tanto à título administrativo, como operacional.

9-Qual a importância do planejamento na sua administração?

De grande importância, pois o elevado nº de atividades e de esportistas. Além do mais as atividades ocorrem com velocidade muito grande (consciência) e a necessidade de providências administrativas (antes, durante e após) é imprescindível.

10- Fale-me um pouco sobre o tipo de planejamento que você utiliza?

- Cronograma financeiro
- Cronograma operacional (estrutural)
- Organização das atividades à nível pedagógico e operacional (treinamento, jogos, discussões)
- Programação de calendários semanais, mensais e anuais
- Distribuição de fretes.

NOME: ADEL LUIZ YOUSSEF

SOCIEDADE EDUCACIONAL POSITIVO LTDA

1-Qual seu cargo hoje ?

R. Diretor do Departamento de Cultura e Esportes do Positivo

2-Como você chegou até ele ?

R. Após passar por várias funções Pedagógicas Técnicas e Administrativas como: Prof. de Pré à 4ª Série, Prof. de 5ª à 8ª Série, Prof. do 2º grau, Prof. do Terceirão, Auxiliar Técnico, Técnico, Coordenador Pedagógico de Educação Física do 2º grau, Gerente Administrativo, Coordenador Geral de Esportes, Diretor Geral de Esportes, acumulando experiência e me aprimorando.

3-Qual sua formação universitária ?

R. Educação Física

4-Você tem algum curso de especialização na área administrativa ?

R. Curso de extensão

5-Quanto tempo você já trabalha nesta área

R. 07 anos

6-Como você vê a relação do esporte amador com a administração? *Resposta*

R. O crescimento só pode ser alcançado através de um planejamento e gerenciamento equilibrados.

7-Qual é a estrutura administrativa do seu clube ou associação? *Resposta*

R. Direção - Coordenação - Professores - Secretaria - Gerência - Inspetor e Zelador

8-Você segue um planejamento no seu clube?

R. Sim, onde todas as atividades comungam uma mesma filosofia adaptando-as à sua realidade.

9-Qual a importância do planejamento na sua administração?

R. É a linha mestra que movimenta toda a estrutura.

10- Fale-me um pouco sobre o tipo de planejamento que você utiliza?

R. Anual com reavaliações bimestrais e replanejamento mensal.

COLÉGIO DE JOÃO BRIGOLLI
Deptº Ed. Física e Desp.
Nap. WALTER SERRA OTAVIANI

1- Qual seu cargo hoje ?

Coordenador do Deptº de Educação Física
e Desporto do Colégio R. João Brigolli.

2- Como você chegou até ele ?

Em 1983, quando ainda trabalhava no
JESC (Unidade de Ensino de Esp. e Recreação Regional), fui
convocado pela Superintendência (Unidade) e
Desporto (Unidade), para trabalhar como coord.
de esporte no Col. Brigolli. - INICIEI EM FEV/94.

3- Qual sua formação universitária ?

- PROFESSOR DE EDUCAÇÃO FÍSICA.

4- Você tem algum curso de especialização na área administrativa ?

DE ESPECIALIZAÇÃO, NÃO!

Sómente cursos (20hs) num total de 03
referente à Administração Desportiva
(WALTER BRANZIN - GUILIUS STAMBERGUELLI)

5- Quanto tempo você já trabalha nesta área

13 ANOS

6-Como você vê a relação do esporte amador com a administração?

Desenvolve o esporte amador - é para poucos -, tendo em vista os recursos mínimos humanos (Funcionários - Humanos e técnicos), e seu desenvolvimento o esporte é já é difícil desenvolver, sem algum administrador e um recurso imprevisto.

7-Qual é a estrutura administrativa do seu clube ou associação?

Colégio - Superintendência
Direção
Vice Direção
Coord. de Ed. Física

PROF. Ed. Física

PROF. / TEC. / Treinamento

8-Você segue um planejamento no seu clube?

Sim - Planejamento Ed. Física.

Planejamento Treinamento -

Coordenação de Competições

(Coordenar - Sec. Ed.; Parc. Federais)

9-Qual a importância do planejamento na sua administração?

Planejar significa estabelecer metas (Previs) para o futuro, o futuro, o futuro; é desenvolver planos em cada área que mostram o futuro como o futuro está e o futuro.

Nesta Administração Esportiva / Clube, o planejamento mental, se você fica pensando no tempo e no espaço.

10- Fale-me um pouco sobre o tipo de planejamento que você utiliza?

Na Ed. F., o planejamento é anual, revisado semestralmente e em planos Bimestrais.

Na administração é semestral, observando as necessidades, com como a função de categorias (1, 2, 3) comparando (Física: Física e Novo Treinamento).

Interesse o trabalho no Colégio concentra em planejar, e, matriculas (Coordenar, comandar) e controlar, para que os alunos tenham CF o planejamento.

CÉLIO AMARAL

ESCOLA ANIMAL

1- Qual seu cargo hoje ?

SÓCIO GERENTE

2- Como você chegou até ele ?

CREI A ESCOLA

3- Qual sua formação universitária ?

LICENCIADO EM EDUCAÇÃO FÍSICA
BACHAREL EM DIREITO
ESPECIALIZAÇÕES EM EDUCAÇÃO FÍSICA
OFICINA DA RESERVA

4- Você tem algum curso de especialização na área administrativa ?

SOMENTE CURSOS DISTÂNCIAIS E SEMINÁRIOS

5- Quanto tempo você já trabalha nesta área

VINTE E CINCO ANOS

6-Como você vê a relação do esporte amador com a administração?

SENA
SECRETARIA
ATIVIDADES
CDA
N. SINCRA
MUSCULACAO
HIDROTERAPIA
FISIOTERAPIA
GINASTICA

O ESPORTE AMADOR CADA VEZ MAIS TEM NECESSIDADE DE SER BEM ADMINISTRADO. VEJAMOS O EXEMPLO DO VOLIBOL BRASILEIRO, SO COM PROFISSIONALISMO QUEM CONSEGUE ESTAR.

7- Qual é a estrutura administrativa do seu clube ou associação?

DENTRO DA NOSSA ESTRUTURA TEMOS DIVERSAS ATIVIDADES, AS QUAIS FOI DELEGADA UMA SERIE DE ~~ATRIBUICOES~~ ATRIBUICOES E QUE TEM, CADA UMA, AUTONOMIA RELATIVA.

8- Você segue um planejamento no seu clube?

CADA ATIVIDADE TEM O SEU PLANEJAMENTO E A ESCOLA TAMBEM.

9- Qual a importância do planejamento na sua administração?

FUNDAMENTAL

10- Fale-me um pouco sobre o tipo de planejamento que você utiliza?

HA UM PLANO ESTRATEGICO A LONGO PRAZO OS PLANOS DE CURTO PRAZO SAO ELABORADOS POR ESCRITO, ANALISADOS E REAJUSTADOS BUSCANDO AS METAS DO PLANO MAIOR.

1. QUAL O SEU CARGO HOJE?

R - Coordenador Geral de Esportes (Gerente de Esportes)

2. COMO CHEGOU ATÉ AÍ?

R - Através de um convite da Diretoria daquela gestão.

3. QUAL A SUA FORMAÇÃO UNIVERSITÁRIA?

R - Licenciatura Plena em Educação Física

4. VOCÊ TEM ALGUM CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO NA ÁREA ADMINISTRATIVA?

R - Não. Após a finalização do Curso de Educação Física, procurei resolver meus problemas pessoais para depois procurar realizar uma especialização, que será no ano vindouro.

5. QUANTO TEMPO VOCÊ TRABALHA NESTA ÁREA?

R - 08 (oito) anos.

6. COMO VOCÊ VÊ A RELAÇÃO DO ESPORTE AMADOR COM A ADMINISTRAÇÃO?

R - O esporte amador necessita de uma administração competente para que possa ser organizado e despertar a credibilidade de seus atletas em qualquer modalidade.

7. QUAL A ESTRUTURA ADMINISTRATIVA DO SEU CLUBE OU ASSOCIAÇÃO?

R - Atualmente contamos com todos os membros necessários que compõem nossa Diretoria Esportiva, fazendo assim uma equipe forte e com autonomia concedida pelo Vice-Pres. Esportivo que recebe o aval da Presidência e Vice-Pres. Financeiro.

8. VOCÊ SEGUE UM PLANEJAMENTO NO SEU CLUBE?

R - Com certeza. Não podemos trabalhar em administração esportiva sem uma previsão antecipada de qualquer programação a ser realizada.

9. QUAL A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO NA SUA ADMINISTRAÇÃO?

R - É o supra sumo do meu serviço, pois somente com o planejamento aprovado pela Diretoria é que posso organizar cada evento / promoção com tempo hábil para que o mesmo tenha qualidade.

Algumas vantagens a verba já estará disponível para sua realização, o público alvo (associados) podem se programar para participação, definir espaço físico disponível / compatível com as federações (equipes), etc.